

Celina M. Olszak

Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 110-119

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

CELINA M. OLSZAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU WDRAŻANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Niejednokrotnie potwierdzono, że wiedza jest ważnym zasobem decydującym o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw¹. Wymaga ona, jak inne zasoby, odpowiedniego zarządzania. Okazuje się, że wdrożenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem niezwykle złożonym. Osiągnięcie sukcesu w tym zakresie wymaga nie tylko praktycznego doświadczenia, ale oparcia się na solidnych podstawach metodycznych i sprawdzonych teoriach naukowych. Wydaje się, że teoria krytycznych czynników sukcesu (*critical success factors* – CSFs) daje dobre podstawy do zidentyfikowania elementów mających zasadniczy wpływ na wdrażanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą.

Celem artykułu jest opracowanie zestawu krytycznych czynników sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). Dotychczasowe badania dotyczyły głównie dużych firm. Nie uwzględniano w nich potrzeb sektora MSP. Opracowanie wypełnia częściowo lukę w tym zakresie. Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano metodę analizy literatury oraz własne badania oparte na wywiadzie pogłębionym przeprowadzonym z 30 ekspertami z zakresu zarządzania wiedzą. Uzyskane wyniki pozwoliły zaproponować

¹ T.H. Davenport, *Competing on Analytics*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 1, s. 98–107; A. Schick, M. Frolick, T. Ariyachandra, *Competing with BI and Analytics at Monster Worldwide*, Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on Systems Science, 2010; M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No. 41; D. Lim, J. Klobas, *Knowledge Management in Small Enterprises*, „The Electronic Library” 2000, Vol. 18, No. 6, s. 420–433.

zestaw krytycznych czynników sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą ukierunkowany na MSP. Rezultaty badań mogą być pomocne dla przedstawicieli (menedżerów, decydentów, specjalistów IT) sektora MSP zainteresowanych wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą.

1. Przegląd literatury przedmiotu

Aktywa wiedzy i zarządzanie wiedzą

Sukces we współczesnym biznesie coraz częściej zależy od aktywu określanego mianem wiedzy. W organizacji na zasób ten składa się przede wszystkim wiedza na temat procesów biznesowych, technologii, rynków, organizacji i produktów. Umieszczenie wiedzy w produktach powoduje, że stają się one bardziej innowacyjne i przyjazne dla klientów. Zagnieżdżenie wiedzy w procesach czyni produkcję bardziej efektywną i wydajną. Z kolei wiedza o klientach jest podstawą do lepszego poznania ich preferencji. Niektórzy autorzy do aktywów wiedzy zaliczają kapitał intelektualny, socjalny oraz strukturalny².

Zrozumienie istoty wiedzy wymaga wyjaśnienia podstawowych różnic i związków między takimi terminami, jak dane, informacja i wiedza. Zagadnienie to było wielokrotnie dyskutowane w literaturze przedmiotu³. Dane oznaczają zbiór liczb, faktów, transakcji, zdarzeń, które zostały zapisane. Stanowią one surowy materiał wyjściowy, na podstawie którego tworzone są informacje. Organizacje gromadzą dane na temat swoich pracowników, klientów, dostawców, aby jednak stały się one w pełni wartościowe dla organizacji i zostały uznane za informacje, muszą zostać przetworzone i podane w odpowiednim kontekście. Natomiast wiedza nierozzerwalnie związana jest z uczeniem się, wnioskowaniem oraz odkrywaniem nowych faktów i reguł. Tworzenie wiedzy jest procesem wyjątkowo złożonym, w którym dochodzi do jej internacjonalizacji poprzez tworzenie powiązań w obszarze istniejącej wiedzy lub wiedzy *a priori*. Myśl tę oddaje definicja mówiąca, że wiedza jest „mieszanką doświadczeń, wartości, kontekstowych informacji, opinii eksperckich oraz intuicji. Dostarcza ona otoczeniu ram (wskazówek) do tworzenia i oceny nowych doświadczeń oraz informacji. Powstaje ona w umyśle człowieka.

² A. Okunoye, H. Karsten, *Where the Global Needs the Local, Variation in Enablers in the Knowledge Management Process*, „Journal of Global Information Technology Management” 2002, Vol. 5, No. 3, s. 12–31; P. F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business 1993; D. Asoh, S. Belardo, R. Neilson, *Knowledge Management, Issues, Challenges and Opportunities for Governments in the New Economy*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Science 2002.

³ J. Wu, *Business Intelligence, The Transition of Data into Wisdom*, DM Direct 2000; A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit, Practical Techniques for Building a Knowledge Management Systems*, Prentice Hall 2000.

W organizacjach jest ona umiejscowiona nie tylko w dokumentach i repozytoriach, ale także w procedurach organizacyjnych, procesach, praktykach i normach⁴.

Rozpatrując istotę terminu „wiedza”, trudno nie nawiązać do zarządzania wiedzą. Można się domyślić, że skoro informacja różni się od wiedzy, to i zarządzanie informacją musi różnić się od zarządzania wiedzą. W tym pierwszym przypadku uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na przeszukiwaniu i znajdowaniu obiektów (faktów, zdarzeń itp.). Natomiast zarządzanie wiedzą obejmuje szersze spektrum zagadnień, które dotyczy głównie tworzenia i wykorzystywania wiedzy, komunikacji oraz dzielenia się wiedzą⁵. Przyjmuje się, że zarządzanie wiedzą jest dyscypliną odnoszącą się do rozmaitych środków wykorzystywanych przez ludzi, służących do tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz nadawania jej społecznego kontekstu, aby realizować w poprawny sposób różne działania organizacyjne i biznesowe. W związku z globalizacją i rozwojem różnorodnych technologii informatycznych zarządzanie wiedzą stanowi ważną alternatywę dla firm w tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej⁶.

Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą

Krytyczne czynniki sukcesu definiowane są w literaturze jako elementy, które wpływają na powodzenie przedsięwzięcia i osiągnięcie wyznaczonego celu. Po raz pierwszy definicję CSFs zaprezentował D.R. Daniel, ale w istotny sposób do popularyzacji tego pojęcia przyczynił się J.F. Rockart⁷. Krytyczne czynniki sukcesu miały służyć biznesowi jako narzędzie ułatwiające realizację projektów i strategii. W kontekście zarządzania wiedzą oznaczają one wszystkie działania i praktyki, które zapewniają sukces wdrażania inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą. Najczęściej przyjmuje się, że są to czynniki wewnętrzne, a więc takie, na które organizacja ma wpływ⁸.

W dalszej części artykułu zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczące CSFs w zarządzaniu wiedzą dla dużych firm i korporacji, tak aby potem zaproponować zestaw CSFs dla sektora MSP.

⁴ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Knowledge Creating Organizations*, Oxford University Press, New York 1995.

⁶ KMGov, The US Federal Government's Knowledge Management Initiative 2001, <http://www.km.govGMU>

⁷ D. R. Daniel, *Management Information Crises*, „Harvard Business Review” 1961, 39 (5), s. 111–116; J.F. Rockart, *Chief Executives Define their Own Data Needs*, „Harvard Business Review” 1979 (2), s. 81–93.

⁸ K.W. Wong, *Critical Success Factors for implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, „Industrial Management & Data Systems” 2005, Vol. 105, No. 2, s. 261–279.

D. Skyrme i D. Amidon, prowadząc badania nad zarządzaniem wiedzą, wyróżnili siedem kluczowych czynników sukcesu. Zaliczyli do nich: (1) silne powiązanie z imperatywem biznesu, (2) przekonywującą wizję, (3) poparcie kierownictwa, (4) kulturę w zakresie tworzenia i dzielenia się wiedzą, (5) ciągle uczenie się, (6) odpowiednio rozwiniętą infrastrukturę technologiczną, (7) systematyczny proces organizowania wiedzy⁹. Trudno nie zauważyć, że nie wszystkie wyróżnione czynniki są istotne z punktu widzenia małych projektów.

Z kolei C.W. Holsapple i K.D. Joshi, po analizie różnych studiów przypadków i przeprowadzeniu badań metodą Delhi, wskazali trzy klasy oddziaływań na zarządzanie wiedzą: menedżerskie, zasoby i otoczenie¹⁰. Na oddziaływanie menedżerskie składają się takie czynniki, jak: koordynacja, kontrola, pomiar wiedzy oraz poparcie kierownictwa. Oddziaływanie zasobowe obejmuje wiedzę, ludzi, materiały i zasoby finansowe. Z kolei na oddziaływanie otoczenia składa się przede wszystkim konkurencja, rynki, czas oraz czynniki ekonomiczne. Analizując uzyskane wyniki badań, należy stwierdzić, że nie uwzględniono w nich technologii informatycznych oraz kultury organizacji jako krytycznych czynników sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą. Kultura nie została wymieniona *explicite*, wliczono ją do subkomponentu – zasobu wiedzy. Do innych czynników istotnych z punktu widzenia wdrażania zarządzania wiedzą, a nie uwzględnionych w opisywanych badaniach należą: infrastruktura wiedzy, komunikacja, uczenie się, edukacja, planowanie organizacyjne, strategia oraz nagradzanie. Trudno także nie zauważyć, że wśród wyspecyfikowanych CSFs nie znalazło się miejsce na sponsoring.

T.H. Davenport razem ze współpracownikami prowadził badania, które objęły 31 projektów w 24 firmach¹¹. Ich celem było zidentyfikowanie czynników wpływających na sukces zarządzania wiedzą. Osiemnaście projektów zostało uznanych za przedsięwzięcia, które zakończyły się sukcesem. W projektach tych zidentyfikowano 8 wspólnych czynników sukcesu. Nawiązywały one do ekonomicznej wydajności lub wartości przemysłu, jasnych celów, standardowej i elastycznej struktury wiedzy, multikanalowości w transferze wiedzy, kultury zorientowanej na wiedzę, technicznej i organizacyjnej infrastruktury, zmian w praktykach motywacyjnych oraz wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa.

⁹ D. Skyrme, D. Amidon, *The Knowledge Agenda*, „Journal of Knowledge Management” 1997, Vol. 1, s. 27–37.

¹⁰ C.W. Holsapple, K. D. Joshi, *An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations*, „Journal of Strategic Information Systems” 2000, Vol. 9, No. 2, s. 235–261.

¹¹ T.H. Davenport, D.W. de Long, M.C. Beers, *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 39, No. 2, s. 43–57.

Z kolei prace P. Chouridesa nad zagadnieniem zarządzania wiedzą przyczyniły się do wyróżnienia 5 obszarów funkcjonalnych dla CSFs¹². Zaliczono do nich: strategię, zarządzanie zasobami ludzkimi, technologie informatyczne, jakość oraz marketing. Badania zostały przeprowadzone w 100 firmach z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego. W stosunku do 8 firm miały one charakter longitudinalny. Porównano oraz oceniano różne etapy zarządzania wiedzą w firmach i skorelowano z nimi rozmaite CSFs.

Z kolei J. Liebowitz, po przeprowadzeniu badań nad zagadnieniem CSFs w zarządzaniu wiedzą, zaproponował sześć kluczowych składników decydujących o sukcesie zarządzania wiedzą w organizacjach¹³. Zaliczył do nich: (1) strategię zarządzania wiedzą ze wsparciem ze strony naczelnego kierownictwa, (2) menedżera ds. zarządzania wiedzą (*chief knowledge officer* – CKO) oraz infrastrukturę zarządzania wiedzą, (3) ontologię wiedzy i repozytoria, (4) systemy i narzędzia zarządzania wiedzą, (5) zachęty (bodźce) do dzielenia się wiedzą oraz (6) kulturę organizacji.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez F. Hasanali, sukces w zarządzaniu wiedzą zależy od takich czynników, jak poparcie kierownictwa, kultura organizacji, jej struktura, role i odpowiedzialności pracownicze, infrastruktura technologiczna oraz pomiar wiedzy¹⁴.

Podsumowując zaprezentowane wyniki badań, trudno nie zauważyć, że są one ukierunkowane na duże firmy. Nie uwzględniano w nich specyfiki MSP, a przede wszystkim ich deficytu w zakresie różnorodnych zasobów, np. czasu, budżetu oraz kapitału ludzkiego. Nie zwrócono również uwagi na potrzebę szkoleń pracowników. Poziom wiedzy w MSP na temat procesów zarządzania wiedzą oraz technologii informatycznych, które mogą je wspierać, jest zazwyczaj niski. Istotnym problemem, który uwidacznia się w MSP, jest trwanie wiedzy (*knowledge loss*). Wielu pracowników małych firm, w poszukiwaniu lepszych zarobków, awansu, atrakcyjniejszych perspektyw rozwoju zawodowego, przechodzi do dużych korporacji, nie pozostawiając swojej wiedzy w dotychczasowym miejscu pracy.

¹² P. Chourides, D. Longbottom, W. Murphy, *Excellence in Knowledge Management, An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures*, „Measuring Business Excellence” 2003, Vol. 7, No. 2, s. 29–45.

¹³ J. Liebowitz, C.Y. Suen, *Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, No. 1, s. 54–67.

¹⁴ F. Hasanali, *Critical Success Factors of Knowledge Management*, w: „Knowledge Management Lessons Learned”, ed. by M. Koenig and K. Srikantiahby, Information Today 2003.

2. Metodologia badań

Celem badań było opracowanie zestawu krytycznych czynników sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w MSP. Do rozwiązania powyższego problemu zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu na temat CSFs oraz własne badania oparte na wywiadzie pogłębionym (spotkania, rozmowy telefoniczne, e-maile, Skype), które przeprowadzono z 30 ekspertami z zakresu zarządzania wiedzą. W badaniach uczestniczyło 10 pracowników naukowych, 10 menedżerów (konsultantów) oraz 10 specjalistów z zakresu IT. Wszyscy posiadali przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w zakresie zarządzania wiedzą i prowadzenia projektów. Eksperci swoje kompetencje w zakresie zarządzania wiedzą oceniali wysoko, wskazując na działalność publikacyjną, wygłaszanie prezentacji na konferencjach, prowadzenie wykładów, świadczenie konsultingu, kierowanie wdrożeniami systemów informatycznych.

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w 2011 roku w 3 turach. Pierwsza sprowadziła się do wyspecyfikowania potrzeb MSP w zakresie zarządzania wiedzą. Okazało się, że są one głównie związane z chęcią szybkiego docierania do aktualnych informacji na temat klientów, dostawców, a także możliwością sprawnego diagnozowania swojego potencjału rynkowego w stosunku do konkurencji. W drugiej turze skoncentrowano się na barierach i ograniczeniach wdrażania zarządzania wiedzą w MSP. Podkreślono przede wszystkim fakt bardzo ograniczonych środków finansowych i kadrowych, niski poziom wiedzy na temat koncepcji zarządzania wiedzą i korzyści, jakie można osiągać z tego tytułu. Trzecia tura badań miała na celu zaproponowanie zestawu krytycznych czynników wdrażania zarządzania wiedzą w MSP. Zaliczono do nich: (1) wsparcie naczelnego kierownictwa, (2) kulturę organizacji, (3) technologie informatyczne, (4) strategię i cele organizacji, (5) pomiar wiedzy, (7) infrastrukturę organizacyjną, (8) procesy, (9) system motywacyjny, (10) zasoby organizacji, (11) szkolenia i edukację oraz (12) zarządzanie zasobami ludzkimi.

3. Dyskusja nad propozycją krytycznych czynników sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w MSP

Eksperci zgodnie stwierdzili, że naczelne kierownictwo odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu wiedzą. Własnym przykładem powinno propagować praktyki dzielenia się wiedzą, uczenia się oraz poszukiwania nowych pomysłów. Kadra kierownicza może zatem w znaczący sposób wpływać na zachowania innych pracowników. Inne kompetencje kierownictwa istotne z punktu widzenia zarządzania wiedzą i wskazane przez ekspertów to: umiejętność zarządzania zmianą w firmie i zaufaniem oraz tworzenie klimatu do rozwoju twórczej i innowacyjnej pracy.

Według ekspertów szczególnie ważny okazał się aspekt kultury pracy w MSP. Przez kulturę należy rozumieć kluczowe przekonania, wartości, normy oraz społeczne zachowania, które implikują sposób działania pracowników w organizacji. Kultura ukierunkowana na zarządzanie wiedzą zachęca do tworzenia wiedzy, rozwoju różnych form współpracy, dzielenia się wiedzą i jej wykorzystywania. W opinii respondentów największym wyzwaniem w zarządzaniu wiedzą jest stworzenie kultury pracy zorientowanej na zarządzanie wiedzą.

Eksperci stwierdzili, że bezdyskusyjna jest waga technologii informatycznych w zarządzaniu wiedzą. Umożliwiają one szybkie identyfikowanie i wyszukiwanie różnorodnych informacji, odkrywanie nieznanych dotąd zależności zachodzących pomiędzy danymi, a także wspieranie współpracy i komunikacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, klientami i dostawcami. Uznano, że do najważniejszych kategorii technologii z zakresu zarządzania wiedzą należą: *business intelligence*, bazy wiedzy, zarządzanie współpracą, treścią i dokumentacją, portale, zarządzanie relacjami z klientami, *data mining*, *workflow*, wyszukiwanie oraz *e-learning*. Podkreślono również, że sektor MSP potrzebuje technologii prostych, łatwych w obsłudze, odpowiadających jego potrzebom oraz zestandaryzowanych w zakresie struktur wiedzy oraz ontologii.

Jednym ze środków, które gwarantują sukces w zarządzaniu wiedzą, jest jasna i dobrze opracowana strategia. Ona jest podstawą tego, aby MSP mogły rozwijać swoje możliwości i zasoby stosownie do wyznaczonych celów. Podkreślono, że strategia ta powinna ściśle korespondować ze strategią biznesową i być zrozumiała dla wszystkich pracowników.

Aspekt pomiaru efektów wynikających z zarządzania wiedzą był niejednokrotnie podkreślany przez ekspertów. Pomiar działa jak system zbierania informacji, który dostarcza użytecznych informacji na temat określonej działalności. Eksperci przytaczali stwierdzenie, że „nie można zarządzać, jeśli nie jest się w stanie mierzyć”. Pomiar efektów wynikających z zarządzania wiedzą jest niezwykle złożony, ale niezbędny, aby móc ustalić, czy udało się zrealizować wyznaczone cele. Jest podstawą do przeprowadzania ocen, porównań, kontroli oraz poprawy działań w obszarze zarządzania wiedzą. Trzeba jednak przyznać, że czasami trudno, a wręcz niemożliwe jest skwantyfikowanie korzyści wynikających z zarządzania wiedzą (zwłaszcza w krótkim okresie). Ważne jest, aby do tego pomiaru, obok tradycyjnych, twardych mierników, stosować miękkie, nie finansowe wskaźniki, np. metryki kapitału intelektualnego, zrównoważoną kartę wyników. Podkreślano, że stale brakuje adekwatnych metod do pomiaru zarządzania wiedzą w organizacjach. Jest to zagadnienie, które wymaga prowadzenia dalszych, pogłębionych badań.

Uzyskane wyniki badań pokazały, że ważnym aspektem we wdrażaniu zarządzania wiedzą jest posiadanie odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej. Ona implikuje sieć ról i zespołów do wykonywania odpowiednich zadań z zakresu za-

zarządzania wiedzą. W związku z tym faktem należy dążyć do tworzenia w firmach różnych specjalistycznych komórek, takich jak: HR, IT.

Eksperci podkreślili, że organizacje mają do wyboru różne podejścia do zarządzania wiedzą (np. zasobowe, japońskie, procesowe). W przypadku MSP rekomendowane jest zwłaszcza procesowe podejście. W porównaniu z innymi może ono być znacznie łatwiej wspierane technologiami informatycznymi. Do najważniejszych kategorii procesów zarządzania wiedzą zaliczono: tworzenie (pozyskiwanie, przechwytywanie, tworzenie, odkrywanie), wykorzystywanie (użycie, wprowadzanie), ocenę (ewaluację, walidację, weryfikację), utrzymanie (przechowywanie, ochronę, konserwację), aktualizację (rozwijanie, poprawę, odświeżanie), transfer (komunikację, rozpowszechnianie) oraz transformację wiedzy (kompilację, formalizację, standaryzację, eksplikację).

Sukces wdrażania zarządzania wiedzą w MSP zdeterminowany jest w dużej mierze zastosowanym systemem nagradzania i motywowania pracowników. Powinien on ewidentnie zachęcać pracowników do dzielenia się wiedzą i jej stosowania, a także współpracy, rozwoju kreatywności oraz innowacyjności.

Wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą w MSP wymaga posiadania różnych zasobów. Zwracano uwagę, że szczególnie istotne jest finansowe wsparcie, zwłaszcza kiedy zamierza się zainwestować w technologie informatyczne. Organizacje muszą także posiadać odpowiednie zasoby ludzkie, które są niezbędne do koordynacji procesu wdrażania i do zarządzania nim. Ważnym zasobem organizacji, często niedocenianym i pomijanym, jest czas. Brak czasu m.in. na dokumentowanie, archiwizowanie oraz rozpowszechnianie wiedzy utrudnia wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą.

Przeprowadzone badania potwierdziły konieczność organizowania w MSP różnych szkoleń i treningów wśród pracowników dotyczących zarządzania wiedzą. W przeciwnym wypadku trudno będzie im poznać nowe formy komunikacji, pracy sieciowej, zasady wspólnego uczenia się i tworzenia zespołów, kreatywnego myślenia, samodzielnego rozwiązywania problemów oraz wykorzystywania różnych IT.

Na koniec eksperci przyznali, że zarządzanie wiedzą w dużej mierze odnosi się do zarządzania ludźmi. Zaczyna się ono od odpowiednio zaplanowanej rekrutacji pracowników, poprzez stosowanie odpowiedniego systemu zachęt do pracy, planowanie ścieżek kariery, a kończy na monitorowaniu losów pracowników.

Podsumowanie

MSP to ważny sektor gospodarki. Jego konkurencyjność i innowacyjność można poprawić, wdrażając koncepcję zarządzania wiedzą. Dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na dużych firmach. W literaturze polskiej, jak

i zagranicznej niewiele jest prac poświęconych krytycznym czynnikom sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w MSP. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wstępne wyniki badań w tym zakresie. Uzyskano je metodą wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z 30 ekspertami z zakresu zarządzania wiedzą. Badania potwierdziły, że niektóre CSFs są wspólne dla dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Charakterystyczne czynniki dla MSP odnoszą się zwłaszcza do zasobów finansowych, czasowych i kadrowych oraz znajomości koncepcji zarządzania wiedzą oraz stosownych technologii informatycznych.

Literatura

1. Asoh D., Belardo S., Neilson R., *Knowledge Management, Issues, Challenges and Opportunities for Governments in the New Economy*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Science 2002.
2. Chourides P., Longbottom D., Murphy W., *Excellence in knowledge Management, an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures*, „Measuring Business Excellence” 2003, Vol. 7, No. 2.
3. Daniel D.R., *Management Information Crises*, „Harvard Business Review” 1961, 39 (5).
4. Davenport T.H., *Competing on Analytics*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 1.
5. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
6. Davenport T.H., de Long D.W., Beers M.C., *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 39, No. 2.
7. Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business 1993.
8. Hasanali F., *Critical Success Factors of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management Lessons Learned*, ed. by M. Koenig and K. Srikantaiahby, Information Today 2003.
9. Holsapple C.W., Joshi K. D., *An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations*, „Journal of Strategic Information systems 2000, Vol. 9, No. 2.
10. Liebowitz J., Suen C.Y., *Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, No. 1.
11. Lim D., Klobas J., *Knowledge Management in Small Enterprises*, „The Electronic Library 2000, Vol. 18, No. 6.
12. KMGov, The US Federal Government’s Knowledge Management Initiative 2001, <http://www.km.govGMU>
13. Nonaka I., Takeuchi H., *Knowledge Creating Organizations*, Oxford University Press, New York 1995.

14. Okunoye A., Karsten H., *Where the Global Needs the Local, Variation in Enablers in the Knowledge Management Process*, „Journal of Global Information Technology Management” 2002, Vol. 5, No. 3.
15. Olszak C.M., *Tworzenie i wykorzystywanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Katowicach, Katowice 2007.
16. Rockart J.F., *Chief Executives Define their Own Data Needs*, „Harvard Business Review” 1979, No. 2.
17. Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No. 41.
18. Schick A., Frolick M., Ariyachandra T., *Competing with BI and Analytics at Monster Worldwide*, Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on Systems Science 2010.
19. Skyrme D., Amidon D., *The Knowledge Agenda*, „Journal of Knowledge Management” 1997, Vol. 1.
20. Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit, Practical Techniques for Building a Knowledge Management Systems*, Prentice Hall 2000.
21. Wong K.W., *Critical Success Factors for implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, „Industrial Management & Data Systems” 2005, Vol. 105, No. 2.
22. Wu J., *Business Intelligence, The Transition of Data into Wisdom*, DM Direct 2000.

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The main purpose of this paper is to provide the set of the critical success factors (CSFs) for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Existing studies have derived CSFs from large companies' perspectives and have not considered the needs of smaller business. This paper is aimed to bridge this gap. In order to obtain this aim a literature review on knowledge management and CSFs was conducted, as well a qualitative study was performed. A group of 30 persons (academics, consultants and IT specialists) have participated in the survey. The main findings suggest the most important critical success factors for knowledge management in small and medium enterprises and some differences between large companies.

Translated by Celina M. Olszak